

# ポスト MDGs としての SDGs への CSR アプローチ： ISO26000 の CSR 経営観の含意

高岡 伸行

## I はじめに

2015 年を達成年限とするミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs) は、ポスト開発目標として、2014 年に国連総会などで議論、素案合意された「持続可能な発展目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」に継承的に統合される見通しとなった。MDGs にしろ SDGs にしろ、その実現の要としてビジネスの手法が注目されている。いわゆるインクルーシブ・ビジネスや BOP ビジネスである。既存の経済秩序を築いてきた、先進国の巨大多国籍企業組織も、これらのビジネスに注目しており、かつ重要なアクターに位置づけられる (高岡他 2013)。しかし、ビジネスの手法という基本的なアプローチは同じであっても、BOP を開発する目的は様ではない。とりわけ営利ビジネスと非営利ビジネスとでは、ビジネス手法の活用意図は全く異なる (安室 2012, pp.246-250)。

また近年、百花繚乱の新しい国際開発型ビジネスの議論は、いかなる主体構成、規模であっても、新しく、または追加で、今まで以上の何かを生み出す (plus something else) アプローチによって開発目標達成に寄与しようとしている。そこでは既存企業システムのあり方、戦略やマネジメントなどの変革を考察の範疇にはするが、それはプラス・サムシングの部分に主導される。つまり新たな創造を成し遂げるための手段として、既存システムの変更を指向する。

しかし、SDGs が目指す持続可能な社会の実現には、自然との調和を可能とするように既存の社会経済システムを転換しなければならない。それを築いてきた、また SDGs 実現のアクターとしても期待される、既存の企業というシステムを持続可能なそれに変革し直さなければならない。

本稿はこうした問題意識から、ISO26000 のシステム設計の思考に注目する。ISO26000 は社会的責任経営に関する国際的な任意のガイドラインである。それはその大目標に「持続可能な発展や社会」の実現への寄与を掲げている。しかも、事業規模、業種、営利非営利のセクターなどにかかわらず、主として事業組織の経営のあり方を通じてである。

本稿は、ISO26000 と、そこに規定された CSR 観や CSR 経営観を再考し<sup>1)</sup>、その含意を、SDGs と関連づけ、提示することを課題とする。ISO26000 の社会的責任経営観の特徴、その持続可能な社会の形成への寄与の可能性を提示し、持続可能性への CSR アプローチの含意を考察する。それはプラス・サムの新しいもしくは付加の価値創造のように直接的かつ華々しい

ものではないかもしれないが、特定の（規模や業種、条件を備えた）事業体だけではなく、あらゆる組織体が存立の前提として考慮すべき考え方であることを示す。

まず次節では、持続可能性という概念やその位置づけの理解を触媒に、SDGs や MDGs と ISO26000 の関係性を明らかにする。

そして3節では、ISO26000 の諸課題や原則の構成の考察から、ISO26000 の考える社会的責任経営観を浮き彫りにする。

それらを踏まえ4節では、社会的責任経営を企業制御の知として捉え、その価値創造論理の特徴を示すことで、持続可能性への寄与を指摘する。

最後に結論では、本稿の考察の含意と課題を提示する。

## Ⅱ MDGs と SDGs, そして ISO26000

国連 MDGs は 147 ケ国の国家元首を含む、189 の国連加盟国代表の参加した 2009 年 9 月に開催された国連ミレニアムサミットにおけるミレニアム宣言の中で採択された開発目標である。世界経済の一層の発展と秩序ある世界の構築を目指して制定された。国家、市民、そして法人が協力して取り組むべき 8 つの目標、21 のターゲット、そしてそれらの達成度を客観的に把握するための 60 の指標から構成されている。その概略は表 1 に示す通りである<sup>2)</sup>。それは従来の国際開発のパラダイムである「援助」という発想ではなく、「取引」を重視することを大きな特徴とする（高岡他 2013 参照）。2015 年度を達成年限に設定されていた MDGs は、改に SDGs に統合される見込みが高まった。それは表 2 のように 17 の目標から構成される。それが目指すのは、経済・社会・環境の 3 つの持続可能性に基づく持続可能な社会であり、SDGs において重視されるのも、政府による援助という発想ではなく、ビジネスの手法である。しかも、本業とは別段のフィランソロピー活動などを通じてではなく、通常の業務の中で、そして価値創造活動を通しての、ビジネスによる寄与である。

さて、2010 年 11 月に発行された ISO26000 は、社会的責任（Social Responsibility: SR）の包括的目的として、持続可能な発展への寄与を掲げている（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.41-42; p.54）。ISO26000 は、2001 年から企業の社会的責任に関する国際規格として検討が開始され、2009 年

✓ 1) 本稿では、CSR 経営や CSR 経営観と社会的責任経営や社会的責任経営観と異なる表現を用いているが、その内容の意味するところは、同義とする。後段で詳述するが、前者は企業の社会的責任であり、社会的責任の顧慮主体が主に株式会社企業を指すのに対して、後者は企業組織に限定しない、事業体が社会的責任の顧慮主体に想定される。後者の方が前者よりも、社会的責任を考慮すべき該当主体は多いが、社会的責任を積極的に考慮し、それへのコミットを通じて貢献を求められているのは前者であろう。そうした意図もあり、CSR 経営と社会的責任経営を、厳密に使い分けているわけではなく、文脈上の顧慮主体の違いを示す程度に用いている。とりわけ、ISO26000 の規定を記述する部分では、それが標榜している、社会的責任経営という表現を準用している、という程度の違いに過ぎないことを断っておく。

2) 各目標のターゲットや評価指標などの詳細は、高岡・水村（2013, pp.39-41.）を参照。

表 1：国連ミレニアム開発目標構成

	ミレニアム開発目標
目標 1	極度の貧困と飢餓の撲滅
目標 2	初等教育の完全普及の達成
目標 3	ジェンダー平等推進と女性の地位向上
目標 4	乳幼児死亡率の削減
目標 5	妊産婦の健康の改善
目標 6	H I V / エイズ, マラリア, その他疾病の蔓延の防止
目標 7	環境の持続可能性確保
目標 8	開発のためのグローバルパートナーシップの推進

表 2：持続可能な発展目標 (Sustainable Development Goals : SDGs) 案

目標 1	あらゆる場所における、あらゆる形態の貧困の解消
目標 2	飢餓の終焉、食糧安全保障と栄養の向上達成、および持続可能な農業の推進
目標 3	あらゆる年齢の万人に対する健康な生活の確保および福祉の推進
目標 4	万人に対する包括的、公正かつ良質な教育の確保および生涯にわたる学習機会の推進
目標 5	ジェンダー平等の達成、すべての女性および少女のエンパワーメント
目標 6	万人に対する持続可能な水源、水と衛生の確保
目標 7	万人に対する、手頃で信頼できる、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセス確保
目標 8	継続的、包括的かつ持続可能な経済成長、万人に対するディーセントワークの推進
目標 9	回復力のあるインフラ構築、包括的かつ持続可能な産業化およびイノベーションの促進
目標 10	国内外の不平等低減
目標 11	包括的、安全、回復力のある、かつ持続可能な都市および居住区の実現
目標 12	持続可能な消費および生産形態の確保
目標 13	気候変動およびその影響と闘うための緊急行動の準備（付記：気候変動に関する国連枠組条約が気候変動に関する政府間協議の優先的場）
目標 14	持続可能な発展のための海洋、海兵および海洋資源の確保と持続可能な利用
目標 15	陸圏生態系の保護、回復および持続可能な利用の促進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土壌浸食の防止および転換、生物多様性の損失の防止
目標 16	持続可能な発展のための平和で包括的な社会の推進、万人への公正へのアクセスの提供、あらゆるレベルで効果的かつ責任を伴う、包括的な公的機関の設立
目標 17	持続可能な発展のための実施手段強化およびグローバルパートナーシップの再構築

出典：https://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html

9月に最終規格案が承認に至り、90を超える国、40を超える機関などの代表が約10年の歳月を費やし協議を重ね、制定・発行された。もともとは企業（とりわけ営利企業としての株式会社）を対象にしていたが、2003年にはその適用範囲を企業組織だけではなく、その他の組織体にも適用可能な規格とすることを念頭に、CSR（企業の社会的責任）ではなくSR（社会的責任）規格という呼称に変更された。ISO26000が「CSR」ではなく「SR」を標榜するのは、SRの概念が、企業組織だけにとどまらず、営利／非営利のセクターや規模の大小に関わりなく、また事業体の存在する場として先進国や新興・途上国という如何を問わず、2人以上のあらゆる組織に適用されるべきである、という考えに起因する（ISO/SR国内委員会2011, pp.52-55.）。

ISO26000はその他のISO規格（たとえばISO9000や14000など）とは異なる、2つの大きな特徴を持つ。第一にISO26000が認証規格ではないこと、第二にマルチ・ステークホルダー・アプローチによって制定されていること、である。ISO26000は認証を念頭に置かない、任意のガイダンス文書、つまり自主的な手引書であると性格づけられている。たとえばISO14000などは認定を受けた第三者機関による外部認証を必要とする。しかしISO26000は認証を目的としないこと、またISO26000を認証に使用することは適切ではない、と述べ、ISO26000の認証を受けるという申し出も、かつ認証を受けた／取得したという主張はあり得ず（そうしたことをアピールすることは無知か、詐称に等しく）、ISO26000という国際規格の意図や目的にそぐわない、と明言されている（ISO/SR国内委員会2011, p.25）。

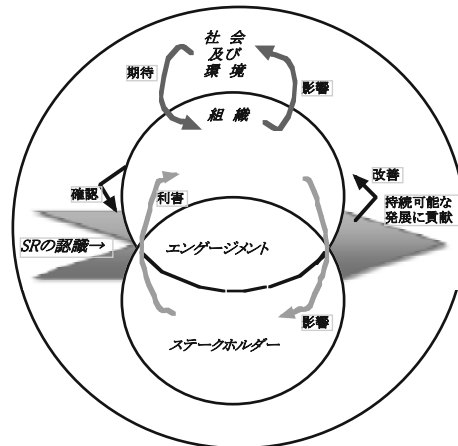
そしてISO26000は、多様かつ多数のステークホルダーによる、対話指向の協議によって、制定されている。従来、国際規格制定に携わってきたメインアクターである、企業、産業界および経済・経営者団体や業界団体などの経済的主体、規格の実施、監督などを担う行政や政府の関連機関、そして技術の評価を担う工学的機関だけではなく、CSRやそれが扱う諸領域の研究者・機関をはじめ、労働者、消費者、人権、環境保護など様々な領域に関わるNPO/NGOの代表が参加した作業部会の協議によって規定されている（ISO/SR国内委員会2011, pp.259-279.）。これが、いわゆるマルチ・ステークホルダー・アプローチである。それは多様なステークホルダーの、多様かつ時には対立する諸利害を、対話指向によって協議・調整し、合意を形成しようとするアプローチを特徴とする（高岡2004; 2009b参照）。

このISO26000においては、社会的責任と持続可能な発展は、異なる概念であるとしながらも、密接に関連し、あらゆる組織における社会的責任の推進は、多面的に、かつ基盤として、持続可能な発展に貢献すると考えられている（ISO/SR国内委員会2011, pp.54-55.）。

ISO26000では、持続可能な発展の目的を「社会全体および地球のための持続可能性を実現すること」とし、この持続可能性は特定の組織の持続可能性や継続的な存続可能性の問題を意味するのではないと指摘する（ISO/SR国内委員会2011, p.55.）。

これは特定の組織の持続可能性が担保されたとしても、それが持続可能な方法に基づいた結果でなければ、当該組織のあり方は持続可能な発展には全く寄与するものではない、というこ

とを強調しているのである。そして ISO26000 は持続可能な発展に寄与する、持続可能な組織経営の指針として、図 1 の構図で、組織と社会 / 環境および持続可能性との関係、そして組織への社会的責任概念の統合や社会的責任経営の諸原則や課題領域を示している。



出典：ISO/SR 国内委員会（2011, p.68;p.184）を基に作成

**図 1：ISO26000 における CSR 課題の構成**

ISO26000 では、社会的責任の本質的特徴を、社会および環境に対する配慮を自らの意思決定に組み込み、自らの決定および活動が社会および環境に及ぼす影響に対して説明責任を負うとする組織の意欲であると指摘している（ISO/SR 国内委員会 2011, p.48）。また ISO26000 は法令遵守があらゆる組織の基本的義務であり、組織の社会的責任の基礎的な部分であるとの認識に立って、組織が法令遵守以外の活動に着手することを求めており、ISO26000 はそれを奨励することを意図している、と主張している（ISO/SR 国内委員会 2011, p.31）。社会的責任の根本原則は、法の支配の尊重および法的拘束力をもつ義務の遵守であるが、社会的責任は法令遵守を超えた行動および法的拘束力のない他者に対する義務の認識をも必要とする旨を指摘する。その義務とは社会において広く共有される倫理やその他の価値観から発生するとし、社会的責任の理解には社会の幅広い期待を理解する必要があるというのである（ISO/SR 国内委員会 2011, p.48）。

そして組織は利害をもつステークホルダーを介して、社会に影響を与えると同時にそれらの期待に触れ、社会的責任を考慮・実践する必要性を察知する、と ISO26000 においては捉えられている。具体的にはステークホルダー・エンゲージメントと呼ばれる社会的責任の認識・実施原則を通じてである。

ただし、ISO26000 は、「ステークホルダーは社会の一部ではあるが、社会の期待と一致しない利害をもっているかもしれない」と指摘し（ISO/SR 国内委員会 2011, p.68）、ステークホルダーの利害や利益と、社会の利益を区別している。つまりステークホルダーの利害に配慮すること

が、必ずしも社会的責任を果たすこととイコールではないことを示唆している。

この区別は社会的責任経営の持続可能性、つまり持続可能な方法による組織経営の達成を通じた、持続可能な発展への貢献にとって、極めて重要になる。

### Ⅲ ISO26000 の社会的責任経営の諸原則

さて、ISO26000 は持続可能な発展への寄与を意識した、社会的責任経営の原則や課題領域を提起している。原則は、図2のように、7つの社会的責任原則と、社会的責任を認識・実践するための実施原則の計8つの諸原則から構成される。そして社会的責任経営の対象として考慮すべき課題を中核主題と称して、7つの課題領域を設定、提示している。



図2：ISO26000の社会的責任経営原則の基本構成

まずは課題の構成をまとめる。

#### 3-1：ISO26000のSR課題

中核主題として提起される7つの課題領域は、①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、そして⑦コミュニティへの参画およびコミュニティの発展（以下「コミュニティ発展への参画」と記述）である（ISO/SR 国内委員会 2011, 6章）。そして7つの課題領域それぞれに複数の細目を設けている。中核主題と各課題領域に包含される項目は表3の通りである。ただしISO26000では、具体的な取り組み内容や達成基準などを示しているわけではない。組織の規模やスラック、組織が位置づけられるコンテキストの違いによって、社会的責任課題の取り組みの実現可能性が全く異なる可能性があり、一律に課題内容やその取り組み方、達成水準などを規定することは、逆に社会的責任課題の認識や実行を制限し、警戒感を招く危険があるからである。ISO26000はあくまでも社会的責任経営の指針であり、7つの課題領域やその細目も、社会的責任経営の課題の趣旨、もしくは方向性を規定しているに過ぎず、取り組み内容の具体は社会的コンテキストに多分に依存する。

表3の①「組織統治」という課題領域の趣旨は組織の意思決定システムへの社会的責任諸原則の統合とそれを反映した仕組みの構築にある。ISO26000では、この組織統治を「当該組織

表3：ISO26000におけるCSR課題の構成

中核主題領域	各課題領域の項目	課題領域の関心の本質
①組織統治	CSR 諸原則を踏まえた意思決定の公式・非公式なシステムの構築→CSR 経営の基本枠組み構築	CSR への取り組みを組織的、体系的に行うための仕組み作り（方針、計画、手順、担当部署・者など）
②人権	8 課題項目	社内外、事業活動全般において、他者の権利を侵害しないこと、かつ多様性の尊重
	課題1：デューディリジェンス（当然払うべき注意）	
	課題2：人権に関する危機的状況	
	課題3：加担の回避	
	課題4：苦情解決	
	課題5：差別および社会的弱者	
	課題6：市民のおよび政治的権利	
	課題7：経済的、社会的および文化的権利	
	課題8：労働における基本的原則および権利	
③労働慣行	5 課題項目	労働者保護と能力開発、ディーセントワーク（働き甲斐のある人間らしい仕事や働き方）の推進
	課題1：雇用および雇用関係	
	課題2：労働条件および社会的保護	
	課題3：社会対話	
	課題4：労働における安全衛生	
	課題5：職場における人材育成および訓練	
④環境	4 課題項目	資源維持と「賢明な利用」のための自然保全と活用
	課題1：汚染の予防	
	課題2：持続可能な資源の利用	
	課題3：気候変動の緩和および気候変動への適応	
	課題4：環境保護、生物多様性、および自然生息地の回復	
⑤公正な事業慣行	5 課題項目	フェアな通商とそれを通じた自由経済、健全な市場機能の維持・発展への寄与、そのための組織の不祥事発生の抑制
	課題1：汚職防止	
	課題2：責任ある政治的関与	
	課題3：公正な競争	
	課題4：バリューチェーンにおける社会的責任の推進	
	課題5：財産権の尊重	
⑥消費者課題	7 課題項目	プロダクト・スチュワードシップを軸とした利用者保護と啓蒙、社会環境変化への感応性の向上
	課題1：公正なマーケティング、事実に基づく偏りのない情報および公正な契約慣行	
	課題2：消費者の安全衛生の保護	
	課題3：持続可能な消費	
	課題4：消費者に対するサービス、支援、並びに苦情および紛争の解決	
	課題5：消費者データ保護およびプライバシー	
	課題6：必要不可欠なサービスへのアクセス	
	課題7：教育および意識向上	
⑦コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	7 課題項目	法人市民としての振る舞い（社会貢献活動） BoP ビジネス思考のような、地域の資源を活用した辺境地域の開発
	課題1：コミュニティへの参画	
	課題2：教育および文化	
	課題3：雇用創出および技能開発	
	課題4：技術の開発および技術へのアクセス	
	課題5：富および所得の創出	
	課題6：健康	
	課題7：社会的投資	

出典：日本規格協会（2011, p.24 および 6 章）を基に作成。

がその目的を追求する上で、決定を下し、実施するシステム」と捉え（ISO/SR 国内委員会 2011, p.82）、規則に規定された公式なシステムとリーダーシップや組織文化などをその構成要素とする、としている（ISO/SR 国内委員会 2011, p.83）。①では課題細目は明示されていないが、以下の6つの領域の諸課題に体系的、組織的に取り組む、そして社会的責任経営の諸原則を機能させる仕組みを構築する取り組みが、この領域の課題趣旨となる。社会的責任に体系的、組織的に取り組むための基本方針や計画、担当部署（者）などのハード面や、それを機能させる価値や理念およびそれらを反映したリーダーシップなどのソフト面に関係する取り組みである。

②の「人権」という課題領域には、「市民のおよび政治的権利」と「経済的、社会的および文化的権利」という2つに大別される8つの課題細目が設けられている。前者は自由および生存、法の下での平等、表現の自由、後者は労働や教育、社会保障などに関する権利に関する課題とされる（ISO/SR 国内委員会 2011, p.86）。この課題領域の本質は、組織内および経営資源の取引に関わる諸プロセスにおける人権侵害およびそれへの関与などを回避し、かつ多様性への配慮を担保することに焦点があり、それを反映した取り組みが具体として求められる内容となる。

③の「労働慣行」には、5つの課題細目が設けられている。この課題領域の本質は、労働者としての権利の尊重、保護と、かれらの能力開発への組織による寄与にその焦点があり、それらに関わる取り組みが課題の具体に該当する。たとえばILOの定める労働者の基本的権利である「労働者を生産の要素や、商品に適用される市場原理の影響下にあるものとして扱わない」という大原則<sup>3)</sup>を基本に、職場の安全衛生、休暇の確保とともに、ディーセントワーク、つまり働き甲斐のある人間らしい仕事、を推進する取り組みなどが、この領域において求められている課題の中身になる（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.108-123.）。

④の「環境」は4つの課題細目から構成される。ここでは廃棄・排出物の削減とそれらの発生を事前に抑制することで、資源の利用効率を高め、環境の持続可能性の確保に寄与することを念頭にした取り組みが該当する。たとえば気候変動や生物多様性などへの対応は個々の組織にとってはきわめて遠大な問題であるが、これらの直接的な解決というよりも、それらを意識した取り組みが経営の次元においては重要になる。そのポイントは資源利用の持続可能性と人間環境の安全性への寄与である。資源の利用可能性は経済発展や文化的生活の基礎となる。自然環境そのものの保護もさることながら、「賢明な利用（wise-use）」の考えがこの課題領域の根底にあり、それへの寄与が当該領域の課題内容として求められる（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.124-139.）。

次に⑤の「公正な事業慣行」は5つの課題細目が設定されており、当該組織が他の組織と取引を行う上での、倫理的行動に焦点がある（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.139-140.）。その意図の本質は市場経済の健全性を脅かしかねない不正や不祥事の防止にある。その術として倫理的な取

---

3) いわゆるフィラデルフィア宣言がこれに該当する。

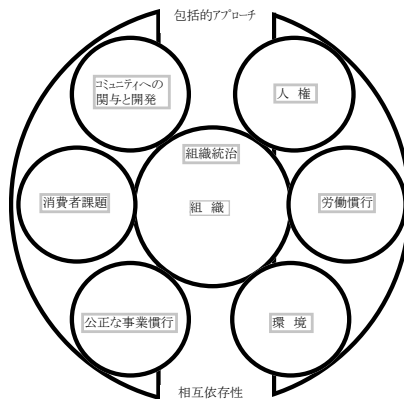


り組みを活用しようとしているのであろう。したがって、この課題領域の取り組みの本質としてより求められるのは、倫理的であることよりも、事業活動における個人・組織による不正や不祥事の防止に寄与する取り組みにある。

⑥の「消費者課題」には7つの細目が設定されている。この課題領域の焦点は、国連消費者保護ガイドライン<sup>4)</sup>などにある消費者の諸権利の擁護を基軸に、商品の揺りかごから墓場（調達、生産、流通、廃棄）までの環境・社会への影響をモニターし、トータルに製品・サービスや事業に配慮しようとするプロダクトスチュワードシップの考えを反映した取り組みが具体的な活動となる（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.146-165.）。

最後に⑦の「コミュニティー発展への参画」は7つの課題細目が設定されており、地域を構成するアクターとして、自然人と同様の地域社会への貢献に関する性質の取り組みが求められる。②から⑥は主に事業の遂行に直接関わる場面において求められる課題性であったのに対して、この領域の課題群は基本的には事業活動とは別次元での取り組み内容をも包含している。その焦点は組織が存立、活動する地域社会の発展への寄与であり、それを介して自己の事業基盤の強化と、公益や社会の安定、発展を図る取り組みがこの領域の課題の具体になる（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.167-182.）。

これらの7つの課題領域は、図3のように組織統治を中心に構図化される。



出典：ISO/SR 国内委員会（2011,p.81；[http://www.iso.org/iso/home/store/publication\\_item.htm?pid=PUB100259](http://www.iso.org/iso/home/store/publication_item.htm?pid=PUB100259)）

図3：ISO26000の社会的責任経営の中核課題の構成

- 4) それらにおいて想定されている諸権利や考慮点には、(1) 安全である権利、(2) 知らされる権利、(3) 選択する権利、(4) 意見が聞き入れられる権利、(5) 救済される権利、(6) (製造過程などを含む商品情報やその影響、利用のあり方などに関して) 教育を受ける権利、(7) 健全な生活環境の権利、(8) プライバシーの尊重、(9) 予防的アプローチ、(10) 男女の平等および女性の社会的地位の向上、(11) ユニバーサルデザインの推進、などが含まれる（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.148-151.）。(1) から (4) までは1962年にケネディ大統領によって提唱されたもので、消費者権利の原型となったものである。そこから情報公開などが発展していく契機となった。こうした権利の制定は、ラルフ・ネーダーの『どんなスピードでも危ない』に象徴されるように、欠陥製品に対する不買運動などの消費者運動の台頭が背景にあった。

### 3-2 : ISO26000 の SR 経営原則

各課題への取り組み方やそれらの統合の指針となるのが、8つの社会的責任経営の諸原則である。まず社会的責任原則として提起されているのは、表4にあるように、(1)説明責任を果たすことに努める、(2)透明性の確保に努める、(3)倫理的に決定し行動する、(4)ステークホルダーの利害を尊重する、(5)法の支配を尊重する、(6)国際行動規範<sup>5)</sup>を尊重する、そして(7)人権を尊重する、の7つである。そして組織において社会的責任を認識し、実践する際の実施原則であるステークホルダー・エンゲージメントは、表5の通りである。7つの社会的責任原則は、文言通りの内容をそれぞれ規定している。各原則それぞれも、社会的責任経営のあり方を示唆するが、重要なのはステークホルダー・エンゲージメントを含めた、社会的責任経営の諸原則の構造や編成である。

7つの諸原則は3つのグループに類型化でき、ステークホルダー・エンゲージメント原則を含め、ISO26000の社会的責任経営の諸原則は、図4のような編成として構造化し得る。これが中核主題の組織統治の意思決定構造を象徴する。その3つのグループとは、①対話のためのアカウンタビリティ原則、②意思決定原則、そして③遵守原則、である。①は(1)と(2)から、②は(3)と(4)から、そして③は(5)(6)(7)から成る。

①を構成する(1)と(2)の2つの諸原則は、自組織の決定や行動が、社会や環境に与える影響について、対外的に明らかにする役割に関わる事柄を規定した原則になる(ISO/SR 国内委員会 2011, pp.57-69.)。結果的な影響の開示はもちろん、行動以前の諸ステークホルダーや社会、環境に対する影響を、事前に把握し、それを開示し、かつその内容が妥当かどうかのチェックを社会的に受けることに関わる。(1)と(2)から構成される①は広く社会と対話する姿勢、つまり社会における信頼を担保する機能(効果を得るために必要)を指向した原則になる。

②を構成する(3)は、ISO26000においては、正直、公平および誠実という価値観に基づく決定や行動を指導するものと述べられており(ISO/SR 国内委員会 2011, pp.60-61.)、他の原則の指導もしくは実現可能性を起動させる要素に位置づけられる。また(4)は社会構成主体としての組織がその存続や事業の成功の基本かつ絶対要件に関係する。組織の存続や成功には、ステークホルダーとの協力が不可欠だからであり、諸ステークホルダーの要請や批判に対応し、組織としての目的を達成するための協働のシステムを形成・維持・発展させるための前提と位置づけられる。ビジネスや組織の成立・成功だけではなく、その前提ともなるステークホルダー・

5) ここでいう国際的行動規範とは、国際慣習法、一般に受け入れられている国際法の原則、または普遍的もしくはほぼ普遍的に認められている政府間合意から導かれる、社会的に責任ある組織の行動に対する期待のこと、と規定されている(ISO/SR 国内委員会 2011, p.38, p.87)。具体的には、世界人権宣言、フィラデルフィア宣言、国連人間環境会議、環境と開発に関するリオ宣言、持続可能な発展に関するヨハネスブルグ宣言、国連グローバル・コンパクト、OECD 多国籍企業行動指針(1976年制定、発行の法的拘束力のない自主的基準。情報開示、雇用および労使関係、環境、賄賂防止、消費者利益、競争、課税のあり方などに関する原則を制定)などである。

表4：ISO26000の社会的責任経営の諸原則構成

ISO26000の社会的責任経営原則	内容	積極的な推進活動例
原則1：説明責任を果たす事に努める	組織は自らが社会、経済及び環境に与える影響について説明責任を負うべきである	・自らの決定及び活動が社会、環境及び経済に及ぼした影響、とりわけそれらがもたらしたマイナスの結果、・故意によるものではない、及び予測できなかったマイナスの影響の再発防止行動について
原則2：透明性の確保に努める	組織は社会及び環境に影響を与える自らの決定及び活動に関して透明であるべきである	・組織の活動目的、性質及び場所、・組織の活動の経営権保有者の身元、・組織が決定を下し、それを実施、確認する方法、組織内の各部署の役割、責任、説明責任及び権限の定義を含む、・組織が社会的責任（SR）に関する自らのパフォーマンスを評価する際に用いる、標準及び基準、・SRの重要課題に関するパフォーマンス、・組織の資金の出所、金額及び使途、・組織の決定及び活動がそのステークホルダー、社会、経済及び環境に与える既知の影響、及び起こり得る影響、・組織のステークホルダー及びそれらを特定し、選択し、エンゲージメントを行う時に用いる基準及び手続き
原則3：倫理的に決定し、行動する	組織は、正直、公平及び誠実という価値観に基づき倫理的に行動すべきである	・組織の中核的価値や原則を特定し、表明する、・組織の意思決定及び他者との交流において組織内で倫理的な行動を促進できるような統括構造を構築し、利用する、・組織の目的および活動にふさわしく同時に本国際規格に要約された諸原則にも則した倫理的行動基準を特定し、導入し、適用する、・当該倫理基準遵守を奨励・促進する、・文化的多様性などを考慮しつつ、正当な関係者から求められる倫理的行動の基準を定義し伝えること、・組織全体を通して非倫理的行動を招く可能性のある利益相反を予防、解決する、・報復を恐れることなく非倫理的行動を報告できる仕組みを確立し維持すること、・現地法規制がない、または倫理的行動と対立する状況を認識し対処する、・人間を被験者とする研究においては国際的に認定された倫理的行動規程を採用、適用すること、・動物の生命生存に影響を与える場合、動物福祉に配慮する適正状態で飼育、繁殖、生産、輸送及び使役を行う
原則4：ステークホルダーの利害を尊重する	組織は自らのステークホルダーの利害を尊重し、熟慮し対応すべきである	・誰が組織のステークホルダーかを特定する、・かれらの利害、法的権利を認識し、デューデリエンスを果たし、かれらが懸念を表明した場合はそれに対処する、・一部のステークホルダーが組織活動に重大な影響を与える可能性を認識する、・組織に接触、関与し影響力を及ぼすステークホルダーの相対的能力を評価し、考慮に入れる、・自ステークホルダーの利害と社会のより幅広い期待及び持続可能な発展との関係、並びに当該ステークホルダーとその組織との関係の性質を考慮する、・自組織の統治に正当な権利をもたない、もしくは自己利害を認識していなくとも、組織の決定または活動によって影響を受ける可能性のある利害をもつステークホルダーの見解を考慮する
原則5：法の支配の尊重	組織は法の支配を尊重することが義務であると認めるべきである	・組織が活動する全ての法的管轄区域内で、法規制が適切に執行されない場合でも、法的要求事項を順守する、・自らの関係及び活動が想定された適用される法的枠組みを確実に順守するようにする、・全ての法的義務を把握しておく、・関連する法規制の順守状況を定期的に確認する
原則6：国際行動規範の尊重	組織は法の支配の尊重という原則に従うと同時に国際行動規範も尊重すべきである	・国内法や規制によって環境や社会を保護する適切な手段等がない場合、組織は国際行動規範を尊重するよう尽力すべきである、・国内法や規制が国際行動規範と対立する諸国においては、後者を最大限尊重するよう努めるべきである、・国際行動規範と対立した規範に従わないことによって重大な結果がもたらされると懸念される場合、その法的管轄内で適切な行動を探索・確認すべきである、・当該対立等を解決するために関係機関に合法的に影響を行使すべきである、・組織は国際行動規範とは整合しない他組織の活動への加担を回避する
原則7：人権の尊重	組織は人権を尊重し、その重要性及び普遍性の両方を認識すべきである	・国際人権章典に規定されている権利を尊重し、可能なかぎり促進する、・あらゆる国、文化及び状況において不可分に適用されるこれらの権利の普遍性を尊重する、・人権が保護されていない状況では、人権を尊重するための措置をとり、当該状況を悪用しない、・法またはその施行によって人権が適切に保護されていない状況では、国際行動規範の尊重の原則を守る

表5：ISO26000の社会的責任経営の行動原則

ISO26000の社会的責任経営行動（実施）原則	内容	積極的な推進活動例
ステークホルダーエンゲージメント	組織の決定に関する基本的な情報提供とステークホルダーの意見を聞く機会を設けることを目的とする相互的な対話指向の活動（p.75）。	・組織は自らの決定及び活動が特定のステークホルダーに対してもたらすであろう結果について理解を高める。・自らの決定及び活動の有益な影響を増大させ、悪影響を軽減するにはどうすれば最も良いかを判断する。・組織の社会的責任に関する主張が信頼できるものといなされているかを判断する。・組織が改善することができるよう、自らのパフォーマンスを確認することを助ける。・自らの利害、自らのステークホルダーの利害及び社会全体の期待が絡む紛争を調停したり、かれらの利害、組織の責任、そして社会全体との関係性に対処する。・組織の継続的学習に役立てる。・法的義務を果たす。・組織とそのステークホルダーとの、またはステークホルダー同士の利害の対立に対処する。・多様な観点を得ることの利点をその組織に与える。・自らの決定及び活動の透明性を向上させる。・相互に有益な目的を果たすためにパートナー関係を形成する

出典：ISO/SR 国内委員会（2011, p.41, pp.75-76.）

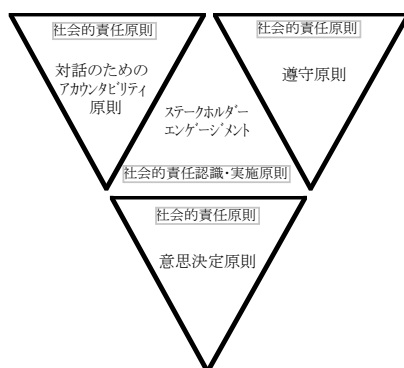


図4：ISO26000の社会的責任経営の諸原則の構造

エンゲージメントを機能させる要件とも位置づけられ得る。⑥は意思決定のあり方を指導するもので、①や③の諸原則を機能させることにも影響する点で、社会的責任経営の成功を左右する<sup>6)</sup>。

そして③を構成する（5）（6）（7）の3つの諸原則は特段の注意や配慮としてではなく、通常の業務が戦略的行動かの区別なく、社会を構成する主体の「当然」の振る舞いとして自明視される前提としての原則に該当する。また組織の規模や業種、活動する地域如何に関わりなく、等しく尊重・遵守すべき価値を表した原則で、これらの諸原則に関わる事柄の取り組みの高低（格差）を業務の効率化や事業の優位化に作用し得えないように行為者全体に等しく同じ枠組みを課す原則になる。

6) ⑥に包含される（3）（4）以外の諸原則はCSR論とは別の領域においても議論、提起されてきた問題でもあるのに対して、⑥の原則は、主にCSR論の領域で取り上げられてきた問題で、CSR思考をより反映した類いの原則と解せる。

ステークホルダー・エンゲージメントは、ISO26000においては以下のように定義される。まずステークホルダーを「組織の何らかの決定または活動に利害関係をもつ個人またはグループ」とし、ステークホルダー・エンゲージメントを「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で組織と一人以上のステークホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」とである（ISO/SR 国内委員会 2011, p.41）。またステークホルダー・エンゲージメント原則を、組織が自己のパフォーマンスに関する主張のチェックにステークホルダーを巻き込むための土台ともなると指摘する（ISO/SR 国内委員会 2011, p.203）。さらに、ステークホルダー・エンゲージメント原則からすれば、アカウンタビリティ原則や遵守原則、そして意思決定原則は、3つの社会的責任原則は焦点組織と諸ステークホルダーとの間での「責任共有」の前提要件とも位置づけられる。社会的責任の諸課題を改善・解決を担うのは、当該組織だけではなく、各課題に関連する諸ステークホルダーとの協働が必然であると捉えているからである。

ステークホルダー・エンゲージメント原則は、社会的責任の認識と実施に関わる原則であったが、社会的責任を認識したり、自己の認識と結果をチェックするためには、また責任を共有し、問題解決の協働を実現するには、ステークホルダーと対話したり、利害を尊重しなければならない。つまり図4ではステークホルダー・エンゲージメント原則が中軸にあるが、社会的責任原則と認識・実施原則であるステークホルダー・エンゲージメント原則は、相互依存関係にある。

## IV ISO26000の社会的責任経営観：企業制御の知としての含意

### 4-1：社会的責任経営観の特徴と持続可能性

CSRよりもSRという設定の方が、適用範囲は広範に及ぶ。しかしISO26000を支える制度設計は、元々は株式会社企業、とりわけ所有と経営の分離した、巨大経営者企業の社会的責任をめぐる展開されてきた「CSR」の議論に依拠している。マルチ・ステークホルダー・アプローチはこの依拠を端的に示す一例である。またISO26000の7つの課題領域や細目の諸課題は、CSR論において、その対象として取り組みや企業経営への包含の仕方が議論されてきた、CSR問題としての社会問題やその変遷と符号する（ミッチェル 2003; 小山 2011; ポスト他 2012; ISO/SR 国内委員会 2011, pp.45-46. 参照）。ISO26000の課題領域はCSR課題とその変遷でもある。

たとえば人権領域の諸課題は、ビジネスにおける人種や性差別の問題にはじまり、諸権利を保護する重要な施策として多様性への配慮が重要になりつつある。また労働領域の諸課題は、労働者搾取や利益分配を巡る対立の解消の問題にはじまり、経営資源としての従業員の能力開発や自己実現をめぐる施策を包含するようになってきている。環境領域の諸課題は、公害や汚染などの自然環境破壊や人間の安全性を巡る問題から資源の利用可能性や自然との調和を可能にする社会経済システムへの変革を指向する持続可能性への対応に焦点が移ってきている。そ

して公正な事業慣行や消費者課題の領域においては、虚偽や欠陥商品、その隠蔽などの組織的不正から、製品やサービスの製造・消費時にとどまらないライフサイクル全体にわたる安全性や倫理性を確保する問題や消費（利用）者情報の不正利用防止の問題に広がっている。そしてコミュニティ発展への参画の領域の諸課題は、チャリティー原則やフィランソロビーなど、法人市民として事業活動とは別次元での社会貢献活動という様相から、企業組織の所有者や企業組織そのものへのフィードバックの期待できる効果的もしくは戦略的な社会貢献支出が重視されている。さらには企業組織の成長に寄与する社会貢献や事業活動と連動した、もしくは本業を通じた社会貢献や社会的課題解決型のビジネスが求められ出している（Porter and Kramer 2011）。

また組織統治の趣旨は、CSR 経営という枠組みの知見の進展に合致する（BSR 2002 参照）。たとえば CSR 経営の焦点は、理論的には、システムの構築から、パフォーマンスの把握・向上を経て、インパクトのコントロールへと移ってきている（BSR 2002; Grayson and Hodges 2004; Logsdon et al. 2000; 水尾 2004; 高岡 2004; Werther, Jr. and Chandler 2006 参照）。「システム構築」の段階の焦点は CSR 経営の枠組み、体制作りであり、CSR に取り組む PDCA サイクルの確立が主な課題となる。「パフォーマンスの把握・向上」の段階の焦点は、CSR 経営の成果、実績の把握と改善に主眼があり、PDCA サイクルに基づく成果の継続的改善の取り組みが課題となる。またステークホルダーの要請や批判への対応を CSR の実践と捉え（櫻井 1991）、ステークホルダー問題への対応実績を CSR パフォーマンスの管理対象と捉える考えもあり、ステークホルダーごとの対応実績、つまり各ステークホルダーの要請（ステークホルダー問題）への対応実績の改善を課題とする（Clarkson 1991, 1995b; Logsdon and Lewellyn 2000）。そして「インパクトのコントロール」は、企業活動の生み出す、自然環境を含む社会への影響のコントロールに焦点が移った段階を指し、社会的悪影響の持続的低減と不祥事や無責任の行為の発生を事前に抑制し続けると同時に CSR への取り組みを社会的便益の創出のみならず、企業利益の向上の契機とする、もしくはそれらと連動させようとすることを課題とする（Hart 2007; Porter and Kramer 2011）。いわゆる CSR の戦略発想の議論を包含する。

CSR 経営の理論的な変遷傾向は、体系的、そして通常の日常業務においてルーティンに、CSR 諸課題に取り組む仕組みを構築し、社会的悪影響の発生抑制や緩和、そして社会的価値の創造やその活動による企業利益への寄与を構想し出している。

コミュニティ発展への参画の課題領域には、いわゆる BoP ビジネスに近似した内容の課題も包含されており（ISO/SR 国内委員会 2011, pp.167-171, pp.181-182.）、また地域開発を通じて、この課題領域の取り組みが、もっとも MDGs に関連があると ISO26000 では捉えられている（ISO/SR 国内委員会 2011, p.168）が、ISO26000 は基本的には、インパクトの社会的悪影響の抑制の段階までを主たる射程とする。

こうした理解から、ISO26000 は CSR の知に依拠した社会的責任経営の制度と捉えられる。

もちろん、CSR が元々対象としてきた所有と経営の分離した巨大株式会社と中小零細企業や株式会社以外の組織とでは、ISO26000 の作用のプロセスや構造は異なるかもしれない<sup>7)</sup>。しかし社会的責任経営の制度としての ISO26000 の社会的責任経営観の含意は、CSR が対象としてきた巨大株式会社にも該当しよう。こうした企業こそが、その通常業務のオペレーショナルな取り組みとして、また CSR 活動を企業利益の向上につなげようとする取り組みにおいても、より重視しなければならない。

ISO26000 において提起されている、CSR 課題へのコミットは、SDGs の達成のために特別な行動を、企業をはじめとした諸組織に付加するわけではないが、多国籍企業をはじめ、企業組織を中心に、多くの事業体が ISO26000 において求められている諸々の CSR 課題を企業経営の必須として考慮し、コミットすることは、SDGs の多くの目標に寄与することに繋がる。表 2 の 17 の目標は図 5 のように、経済の持続可能性、社会の持続可能性、そして環境の持続可能性の目標に分類できる。また社会と環境の持続可能性に分類される諸目標は、文字通り到達すべき状態を規定しているのに対して、経済の持続可能性は、それらの目標状態を生み出すための、ある種の手手段性を規定している。ISO26000 の諸課題の受容（＝実践）はこうした状態性の課題へのコミットと合致する。

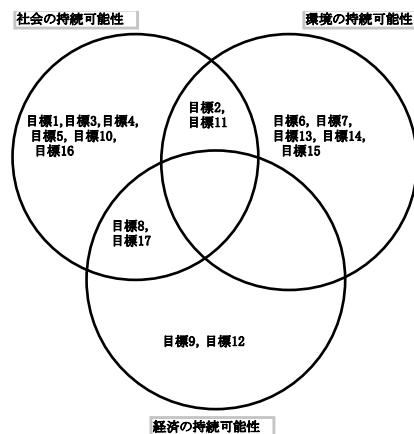


図5：SDGs の分類

たとえばSDGsの目標5は「ジェンダー平等の達成、女性および少女のエンパワーメント」を、目標8は「万人に対するディーセントワークの推進」を掲げている（表2参照）。ISO26000の中核主題の人権や労働慣行の領域ではディーセントワークや女性のエンパワーメントをCSR課題に設定している。またSDGsの目標6,7と13,14,15など環境の持続可能性にかかわる諸目標は中核課題の環境領域の諸項目とかかわりを密にする。また取引契約や業者の選定において、児童や女性の人権や労働条件を考慮することは、途上国における児童の就学機会の確保に寄与

しよう。また病休制度や健康保険への加入などは中核主題の労働慣行領域の課題の取組に該当する。これらの実施、とりわけ女性従業員への適用は、社会の持続可能性の諸目標への貢献となる。何より健康上の理由で就業機会を奪われ、貧困から抜け出せない状況を緩和する。これはSDGsの目標1の「貧困の解消・緩和」を下支えする。

さらにステークホルダー・エンゲージメントという原則自体がSDGsの目標17のグローバル・パートナーシップと理念を共有している。

そして社会的責任経営原則を反映した価値創造様式が手段性を左右することになる。ISO26000の社会的責任経営観は、その諸原則やそれらの編成から、自律的か他律的かを問わず、制御指向の意思決定をその特徴とすると指摘し得る。社会もしくは諸ステークホルダーとのかわりを通じて、またかれらと共に、CSR問題を解決するための協働を行うことを念頭に、合法的かつ合理的範疇にある場合でさえも、企業自身の行動原理や衝動を抑制する決定や行動を提唱している。アカウンタビリティ原則や遵守原則は他律的制御の要素を、企業に自主的に受け入れることを提起するし、ステークホルダーが主導すれば企業に対する他律的制御の手段となる。また遵守原則は人権や環境など持続可能性の根幹に関わる諸要素の取り組み度合いの格差を競争要因として作用しないように規制する。倫理やステークホルダーの利害尊重を指向する意思決定原則は、自己以外の他者への配慮を甘受することを提唱するもので、配慮の内容如何によっては、自己抑制を是認することとなる。

主体的にか、受動的にかにかかわらず、CSRの諸問題として企業に対応が求められるCSRの諸課題は、その多くはISO26000の中核主題という7つの課題領域に反映されているが、企業経営にとってはコスト増をもたらす制約要因と捉えられてきた。

#### 4-2: CSRアプローチの価値創造論理

CSRの議論は獲得した富・価値の分配や社会還元を問題にしているのではない。その利益の獲得の仕方、つまり価値創造のあり方を問題にしている。CSRの価値創造様式は、基本的

- 
- ✓ 7) ISO26000の7つの課題領域にはそれぞれ、間接的にはあるが、それぞれ相応するステークホルダーグループが想定し得る。とりわけ労働慣行は従業員、消費者課題は消費者、人権や公正な事業慣行は取引関係者、環境は自然環境や環境NPO、コミュニティ発展への参画は地域社会、などである。組織統治はおそらく法人や経営者が該当するステークホルダーになるのかもしれない。そして組織統治の領域では、株主も想定されるステークホルダーに包含されるであろうが、ISO26000の中核課題において、多様なステークホルダーの権利を考慮にしているにもかかわらず、株主や所有者の利害や権利を直接的に対象にした課題は想定されていない。それはISO26000があくまでもSRであって、CSRではない、という趣旨からであろうが、社会的責任経営の実行力を鑑みた場合、とりわけ経営者企業の株式会社の場合は、株主との関係や所有構造の問題こそがそれを左右する。その点で、組織統治領域を設定しているとはいえ、当該組織の所有構造にかかわる課題やステークホルダーを制度設計に十分反映させていないのは、問題と言わざると得ない。ただしISO26000をモデルにCSR経営を実施しようとする、中小企業や同族、創業者企業にとっては、むしろ組織の所有に関する課題が直接規定されていない方が、都合がいいのかもしれない。



には直接的な利益最大化指向や価値増大ではなく、価値創造活動における自己の行動原理や衝動を抑制的に制御する意思決定を特徴とする。自己利益の量、獲得するタイミング（時間軸）、そして様式などに関する制約の享受をである。それは倫理的、規範的な理由からではない。むしろ自己利益の確保や目的を貫徹するためにである（高岡 2009b 参照）。

伝統的企業観や経営戦略の枠組みからすれば、企業利益の最大化こそが、企業が目指すべき価値創造のあり方である。当該社会的コンテクストにおける法的要請水準以上に、CSR 課題に積極的に取り組むことは、コスト増をもたらし、企業利益を圧迫する。したがって、合法的もしくは法的要請水準を遵守し、企業利益の最大化を目指すことが合理的となる。

たとえば Jensen (2002, p.235) は伝統的企業観を前提に、企業活動は株主資本価値の最大化に向けて導かれるべきであり、啓発された価値最大化という価値創造のあり方を提唱する。それは、企業がその経済的価値を最大化し得た際にこそ、CSR 課題への取り組みによって生み出される社会的価値や利益といった社会的福祉が最大化する、と主張している（Jensen 2002, p.239）。また楠木（2010, pp.75-85.）は企業が目指すべき価値創造のあり方として、長期にわたり持続的な利益の確保を目指すことであるとし、合理的範囲で企業利益の最大化を目指すことが、適切な方法であるという。持続的に利益を確保し得てこそ企業はすべてのステークホルダーに貢献することができる、つまりステークホルダー重視の経営にもかなう、とである。

こうした見方は企業利益として、経済的利益の拡張を想定する。しかし CSR の考慮は自己制御指向の価値創造のあり方を整備することになり、経済的利益の獲得にも制約として作用する。CSR アプローチの価値創造様式には主に3階層から成る。基層となるのは、CSR 課題への取り組みをオペレーショナルに行う執行システムの整備である。CSR 課題への取り組みはコスト増となる故に、受動的な対応では企業利益を圧迫する。したがって、CSR コミットによるコスト増を吸収するイノベーションが必要となる。「CSR のためのイノベーション」である。これが第2の部分となる。これが実現し得てこそ CSR 課題への取り組みが恒常化することになる。これらは基本的に価値増大を指向するのではなく、価値を創造するための土台となるシステムの整備に該当する。

そして第3の部分は、企業利益やその増大に寄与する CSR の展開という段階において重要となる価値創造様式である。「CSR に主導されるイノベーション」である。CSR のためのイノベーションがコスト抑制から企業利益の向上に寄与する場合もあるが、CSR に主導されるイノベーションは付帯的ではなく、企業利益の向上との連動を前提とする。

Porter and Kramer (2011) の提唱する CSV (creating shared value) に基づく BOP ビジネスは CSR に主導されるイノベーションの体现するアプローチの一つである<sup>8)</sup>。それは共有価値という、社会的価値・利益の向上を介して、企業利益に寄与する価値領域とされ、その発見と拡張が成功の鍵となる。CSR が扱ってきたあらゆる CSR 課題/問題を対象とするわけではないが、社会的諸課題、たとえば SDGs でも重要目標に数えられる、貧困などの解決を通じて

企業利益の向上を図る。企業利益に寄与しえる社会的課題を発見し、それへの選択的対応によって、CSR コミットと企業利益の両立や後者につながる前者の展開を指向する。そこでは企業価値創造のあり方として、企業の経済的価値の最大化ではなく、共有価値の最大化が指向される。CSV アプローチの正否のポイントはCSR 課題やその社会的要請を、社会的ニーズであると、そして事業戦略を強化する環境フィルターの新しい視点である、と捉えることであるという<sup>9)</sup>。

社会的責任要請を社会的ニーズと捉える、また脅威を機会にという着想は、CSR アプローチの古典的考えであり、価値創造のあり方に対するCSR の意思決定特性を象徴している。たとえば Davis and Blomstrom (1975, pp.242-5.) は、啓発された自己利益の概念を支持し、CSR コミットと企業利益の両立するメカニズムを以下のように指摘している。啓発された自己利益は自己以外の他人の利益を尊重することが自己の利益の促進につながり、そうした価値創造のあり方（もしくは利益追求のあり方）を正当化する考えであり、自己の利益を促進するためには自己以外の他者の利益を尊重しなければならないということになる。CSR 課題への取り組みは、社会的価値や利益へのコミットと捉えられ、社会的価値・利益を向上させるかもしれないが、時限的には企業利益の削ぐことになる。それでも CSR コミットが企業の経済的利益に寄与する可能性があるのは、社会的責任要請やそれを形成する社会的関心を批判ではなく社会のニーズの裏返しと捉え、それへの対応によって、新しい市場機会を開くことであると指摘する。

つまり社会的要請や関心は社会的なニーズやそうした市場を育む機会を提起しているのであり、そう捉えてこそ、企業の利益追求と社会的目標追求（CSR 課題への取り組み）が長期的には合致する、と示唆する。

CSR に関する社会的諸課題を社会的ニーズや新たな事業機会と捉え、その改善・解決から、またコミットから、企業利益につなげる、という着想を実現するには、2つの要素を必要とする。第一に「CSR のためのイノベーション」と「CSR に主導されるイノベーション」という二段階のイノベーションの実現である。第二に、未開の市場を自ら、もしくは自己が主導して、開拓・育成するという姿勢である。それには投資や資金回収に関して長期的な判断枠組みを必須とする。

「CSR のためのイノベーション」にしろ、「CSR に主導されるイノベーション」にしろ、それらは責任共有対象となるステークホルダーとの協働にかかっている<sup>10)</sup>。啓発された自己利益という考えに象徴されるように、CSR アプローチも決して企業利益の獲得や増大を否定しているわけではない。ある種のステークホルダーとの共栄を前提に、時限的には最大化し得る価値の取り分を取得せず、戦略的に満足化を指向する。

✓ 8) Porter and Kramer (2011, p.15) は CSV 概念の成功事例にネスレやユニリーバなどの巨大多国籍企業による BOP ビジネスをあげている。詳細に関しては Bockstette and Stamp (2011) も併せて参照。

9) このあたりの詳細に関しては、高岡 (2015) を参照。

ところが啓発された価値最大化や CSV は最大化を指向する。前者は企業が経済的価値を最大化した際にこそ、CSR による社会的価値・利益が最大化すると捉える。CSV は、共有価値という経済的価値と社会的価値という二つの目標を併合したものであるが、前者への寄与の高い社会的課題（＝ CSR 課題）を選択し、2 つの目標の最適化として共有価値の最大化を目指す。啓発された自己利益観やそこにある脅威を機会に転換する、という着想は共有していたとしても、その実践姿勢が大きく異なることになる。

諸ステークホルダーの利害を尊重するには、企業の自己利益に対する抑制指向を要し、時限的にしろ、企業利益以外の他の目標との間でのバランスを重視する最適化か、一時的な企業利益の低下をも享受する満足化指向を必要とする。

CSR アプローチは自己利益を念頭に置けば置くほど、時限的には自己利益の最大化を抑制しようとする。企業利益にしろ、CSR にかかわる社会的目標・価値、もしくは特定のステークホルダーの利害にしろ、どれか単一の目標の最大化を志向するわけではない。複数目標のバランスという意味での最適化を指向する。そのために特定の価値の最大を指向するのではなく、企業の自己利益を時限的に犠牲にする抑制指向を価値創造の様式として必然としている。

しかしわれわれは先に、社会的責任経営の持続可能性、つまり持続可能な方法による企業経営の達成を通じた、持続可能な発展への貢献にとって、社会の利益とステークホルダーの利益／利害を同一視しないことが重要である指摘した。ステークホルダー利害の尊重は企業とステークホルダー間の共益創出を主たる対象とするからである。諸々のステークホルダーの間では制御指向、満足化指向によって、持続可能な価値創造を構築、維持し得たとしても、それが企業―ステークホルダー関係を超えて波及するかは別問題である。

新しい国際開発型ビジネスにコミットする企業は、「CSR に主導されるイノベーション」指向から、SDGs への貢献を目指そうとする傾向にある。しかし持続可能な方法に基づく CSR コミットの持続可能性には、そして多くの企業、事業体による、SDGs などの開発目標への効果的なコミットには、「CSR のためにイノベーション」指向を充足し、かつ「CSR に主導されるイノベーション」の課題においても、CSR アプローチの特徴と解せる、価値創造における制御・抑制指向の意思決定性を発現し得るようにしなければならない。

## V むすび

本稿は、ISO26000 の社会的責任経営観の特徴を明らかにすることを通じて、社会的責任経

- 
- ✓ 10) ステークホルダー利害の尊重にも 2 段階あるのかもしれない。① CSR とは関係なく、通常のビジネスの協働システムを形成する際における利害の尊重と、②その協働システムにおいて、CSR 課題を扱い、改善・解消し、価値創造のあり方を刷新、変革し、価値の増大やそのシステムの変質を共創する際における場合とである。「CSR のためのイノベーション」と「CSR に主導されるイノベーション」はどちらも②に関係する。

営のSDGsや持続可能性への寄与のパスを検討してきた。ISO26000は任意に社会的責任経営のあり方を指導する指針であるが、約半世紀にわたるCSR論の知見を反映した、CSR経営の制度とも位置づけられる。

そこに見て取れる、CSR経営もしくはCSRという概念の特徴は、価値創造における自己を制御するという意思決定性であった。企業利益の足枷となり、コスト増要因と捉えられるCSR諸課題を価値創造システムとしての企業において享受することは、それ自体、抑制的特性を象徴しているが、持続的、継続的にCSRへの取り組むためには、CSR課題を考慮することによるコスト増を吸収するイノベーションを実現しなければならない。さらにCSRへの取り組みを企業利益の向上につなげるためには、さらなるイノベーションを創出しなければならない。前者を「CSRのためのイノベーション」、後者を「CSRに主導されるイノベーション」と捉え、どちらにおいても自己の利益を最大化するのではなく、諸ステークホルダーの利害を尊重し、時限的には自己の利益取り分を抑制する判断が、CSR概念の特徴であると同時に、CSRコミットの持続可能性にとって重要となることを指摘した。

SDGsの達成や、ビジネスの手法を重視して、国際開発に挑むことで、社会的課題の改善と企業利益の確保・向上を目指す、新しい国際開発型ビジネスは、とりわけ営利企業になられるそれは、既存のビジネス・スタイルからすれば、多くの変革を必然として、それを甘受しつつも、脅迫な衝動といえるほどに、利益や価値の最大化を志向する。この脅迫的ともいえる自己の利益をできるだけ最大化しなければならないとする衝動にも似た目標は、ビジネスを駆動する、そしてそれを拡張する、強力なエンジンではあるが、息の長い持続可能性への貢献や社会的責任の実践には諸刃の剣であることを、CSRの古典と近年関心の高まりつつある「CSRの戦略発想」の議論とを、利那的にはあるが、対比することで、指摘した。

ただし、企業利益という価値創造プロセスにおいて、自己の利益の創造に対する抑制的意思決定が、責任と共に利害を共有する諸ステークホルダーとの間に限定されてはいけない。それでは企業と当該諸ステークホルダーとの間での共益の創造における価値創造様式に限定されてしまい、それが社会の利益に置き換わってしまう危険性がある。

社会的責任の受容および企業によるそれへのコミットは、社会やそれを構成するステークホルダーの要請に迎合するためではない。株式会社制度の正統性、つまり経済活動の自由と個々の企業組織の目的やその実現の様式を堅持するためにある。むしろ、ステークホルダー関係や社会を主導するためにである。

それが、CSRの戦略発想の議論、つまり企業利益やその向上に寄与するCSRの実践という意向において、ステークホルダーの意向に叶い、かれらの利益や満足を高める、という言い分を盾に、企業制御の知を社会制御の知にすり替えてしまう危険性を常に孕んでいる。ステークホルダーと協力し、そこでの共益も加味しつつ、その関係を越えた領域への波及を意識した、抑制指向の価値創造を、責任共有するステークホルダーと共創しなければならない。Crane et

al. (2014), Kiran and Sharma (2011), そして Micheline and Fiorentino (2012) は, Porter and Kramer (2011) が構想するような CSV (つまり企業利益向上に寄与する社会的課題へのコミット = 戦略発想の CSR 論考) を推進するには, ベネフィット・コーポレーションのように, 企業利益を株主ではなく, 事業への再投資や社会価値創造に振り分けることを制度的要件とした, 新しい会社制度とセットで議論する必要性を示唆する。すなわち, CSV (= CSR の戦略発想の議論) は, 事業のイノベーションは対象にするが, 株式会社という制度や企業システムのイノベーションを看過している, と批判する。

しかし価値創造のシステムとして, どちらの制度を選択するかは, 制度によっては完全には規定し得ない。したがって, 企業が自己の裁量や自由のために, そうした自己利益を念頭に, 社会への寄与を意識した抑制的意思決定に基づく価値創造の仕組みを構造化, 機能化させる要因を特定する必要がある。

本稿は, CSR アプローチの価値創造が抑制的な意思決定指向の価値創造を特徴とする, ということ, ISO26000 の社会的責任観の考察と啓発された自己利益という CSR の意思決定性を示す古典的見方, およびそれらと CSR の戦略発想の見解を, 部分的に対比して, 明らかにしただけで, それを構造(定着)化し, 機能化する仕組みに関しては, 未明示のままである。関連する各枠組みにおける「企業利益」の内実や価値創造の目的の特定と併せて, 事例研究からこうした仕組みを検討することが, 本稿の残された課題となる。

(2015 年 4 月 23 日脱稿)

本稿は, 科研費基盤研究(C)「国際開発型ビジネススキームモデルとしての BoP ビジネスの調査・実証研究」(研究課題番号: 25380466) の研究成果の一部である。

### 参考文献一覧

- Bockstette, Valerie and Stamp, Mike [2011] *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, FSG
- BSR [2002] *Designing a CSR Structure*, Business for Social Responsibility (BSR 著, CBCC 訳刊[2002]『「企業の社会的責任」に対応するための社内体制の構築』)
- Carroll, Archie B.[1993] *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management (Second edition)*, South-Western Publishing
- Clarkson, Max B.E. [1991]“Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model”, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, pp.331-358.
- , [1995a] “The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings”, in Clarkson ed., pp.1-9.
- , [1995b] “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, in Clarkson ed., pp.243-273.
- Clarkson Max B.E. ed. [1995] *The Corporation and Its Stakeholders*, UTP
- Clarkson Center for Business Ethics [1999] “Principles of Stakeholder Management”, in Clarkson Center

- for Business Ethics ed., *Principles of Stakeholder Management*, Clarkson Center for Business Ethics
- Crane, Andrew, Palazzo, Guido, et al. [2014] "Contesting the Value of 'Creating Shared Value' ", *California Management Review*, Vol.55, No.2, pp.130-153.
- Davis, Keith P. and Blomstrom, Robert L.[1975] *Business and Society: Environment and Responsibility (Management) Revised Edition*, McGraw Hill
- グラディ 他著, 国連開発計画在日代表事務所訳刊 [2011] 『ミレニアム開発目標：全ての人々のビジネス』 (Gradi, Christina, Sivakumaran, Subathiraiet et al. [2010] *The MDGs: Everyone's Business: How inclusive business models contribute to development and who supports them - Executive Summary* -, UNDP)
- Grayson, David and Hodges, Adrian [2004] *Corporate Social Opportunity*, Greenleaf Publishing
- Hart, Stuart L. [2007] *Capitalism at the Crossroad: Aligning Business, Earth and Humanity*, Wharton School Publishing (ハート著, 石原 薫訳 [2008] 『未来をつくる資本主義』, 英治出版)
- ISO/SR 国内委員会監修, 日本規格協会編訳 [2011] 『日本語訳 ISO26000 2010 社会的責任に関する手引き』, 日本規格協会
- Jensen, M. [2002] "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, No.2, pp.235-56.
- Kiran, Ravi and Sharma, Auupam [2011] "Corporate Social Responsibility : A Corporate Strategy for New Business Opportunities", *Journal of International Business Ethics*, Vol.4, No.1, pp.10-17.
- 小山厳也 [2011] 『CSRのマネジメント イシューマイオピアに陥る企業』 白桃書房
- 楠木 健 [2010] 『ストーリーとしての競争戦略』 東洋経済新報社
- Lapina, Inga, Borkus, Indra and Starineca, Olga [2012] "Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol.6, pp.1605-16011.
- Logsdon, Jeanne M. and Lewellyn, Patsy Granger [2000] "Stakeholders and Corporate Performance Measures: An Impact Assessment", in Logsdon J. M., Wood, D. J., and Benson, Lee E., eds., *Research in Stakeholder Theory*, 1997-1998, The Clarkson Center for Business Ethics
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. [2003] "Misery loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, pp.268-305.
- ミッチェル 著, 井関利明監修 [2003] 『社会にやさしい企業』, 同友館 (Mitchell, Neil J. [1989] *The Generous Corporation: A Political Analysis of Economic Power*, Yale University)
- Micheline, Laura and Fiorentino, Daniela [2012] "New Business Models for Creating Shared Value", *Social Responsibility Journal*, Vol.8, No.4, pp.561-577.
- 水尾順一 [2004] 「戦略的 CSR マネジメント・システムと SMIX21」, 水尾順一, 田中宏司編著 [2004] 『CSR マネジメント』, 生産性出版, pp.17-33.
- ポーター, 中野目純一編訳 [2008] 「社会に背を向ける日本企業の盲点」, 『日経ビジネス マネジメント』, 8月号, pp.36-40.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. [2011] "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-17. (ポーター＝クラマー著, DHBR 編集部訳 [2011] 「共通価値の戦略」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 7月号, pp.8-31.
- ポスト＝ローレンス他著, 松野 弘, 小坂隆秀他訳 [2012] 『企業と社会 (上下)』, ミネルヴァ書房 (Post, James E., Lawrence, Anne T., and Weber, James [2002] *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 10/E, McGraw-Hill)
- 桜井克彦 [1991] 『現代の企業と社会—企業の社会的責任の今日展開』, 千倉書房
- 高岡伸行 [2004] 「CSR マネジメントシステムの設計思想」, 『経営と経済』, 第 84 巻, 第 3 号, pp.253-282.
- , [2005] 「持続可能な社会のビジネス・スタイル」, 『日本経営倫理学会 第 13 回研究発表大会 統一論題 基調報告 第三報告』 於：南山大学 2005.10.22
- , [2009a] 「戦略的企業フィランソロピー構想の陥穽」, 『経済理論』, 第 348 号, pp.31-57.

- , [2009b]「企業責任とビジネスにおける目的達成をめぐる相克」,『経済理論』, 第 351 号, pp.85-111.
- , [2010]「BOP ビジネスモデルの編成原則の探求」,『研究年報』(和歌山大学経済学部), 第 14 号, pp.399-416.
- , [2011]「サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる『持続可能な企業』への転換可能性」,『研究年報』(和歌山大学経済学部), 第 15 号, pp.69-82.
- , [2015]「社会的責任ビジネスのパースペクティブとしての CSV の系譜」,『日本経営倫理学会 第 23 回研究発表大会報告要旨集』, 於: 大学 2015.6.21
- 高岡伸行, 水村典弘 [2013]「国連ミレニアム開発目標達成に果たすビジネスの役割と課題」,『経済理論』, 第 374 号, pp.37-59.
- Werther, Jr., William B. and Chandler, David [2006] *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage
- 安室憲一 [2012]「BOP ビジネスの座標軸」, 多国籍企業学会編,『多国籍企業と新興国市場』, 文眞堂, pp.243-262.

## A CSR Approach to the SDGs as post-MDGs: An Implication from a CSR View in the Framework of ISO 26000

Nobyuki TAKAOKA

### Abstract

This paper examines the contribution of the Corporate Social Responsibility (CSR) approach to the Sustainable Development Goals (SDGs) as post-Millennium Development Goals (MDGs). The CSR approach is characterized by decisions that restrain self-interest concerning value creation.

Instead of pursuing pure corporate profit increase or expansion and maximization, the CSR approach tries to contribute to the benefit and development of both companies and their stakeholders and/or society while curbing their margin within a specified timeframe. These CSR approach features derive from a consideration of ideas about organizational management that reflect the thinking of CSR in the framework of ISO 26000. ISO 26000 can be considered to reflect the knowledge of CSR theory and can be positioned as a system of social responsibility management. Based on the purpose of social responsibility management, ISO 26000 is committed to the realization of the sustainable society.

Focusing on the reflection from the management viewpoint of CSR as regulated by ISO 26000, the aim of this paper is to clarify the characteristics of knowledge of CSR, then conceptually to present the potential of the CSR approach toward SDGs.